

世界マーケティング戦略における 集権管理の実情と問題点

木 綿 良 行

一 序

世界マーケティング戦略^① (world marketing strategy ; global marketing strategy) は、既に別の機会に明らかにした如く、世界市場における各国市場ないしは各地域市場間の「相違性」と「類似性」の両面に注目し、その「相違性」に対しては戦略の多様化 (diversification) によって対処することもに、「類似性」に対しては戦略の標準化 (standardization) によって対処し、そのような戦略の多様化と標準化とを比較考量しながら、グローバルな視野に立つてもっとも望ましい戦略の組み合わせを追求すること、換言すれば、世界市場におけるマルチナショナル・マーケティング・シナジー^② (multinational marketing synergy) を追求すること、を基本原理とするものである。

本稿は、このような基本原理が、グローバル化しつつある現在の海外進出企業のマーケティング活動におい

世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

て、どの程度適用されているか、ということを検討しようとするものである。

まず、最初に、幾つかの事例に基づいて、海外進出企業が、近年、「グローバルな経営視野」を導入しつつあるという事実を、「分権管理」から「集権管理」への経営組織上の変革という側面において把握し、次に、「多国籍企業と国家」(Multinational Corporation and Nation State)というテーマのもとにハーバード大学の調査プロジェクト⁽⁴⁾として実施された調査の結果に基づいて、企業活動のグローバル化が進展し、一、海外事業比率が大きくなり、二、海外子会社の相対的規模が大きくなる、という二つの要因が顕著になるに当たって、前述の基本原理解の適用が、どのような影響を受けるか、という問題を検討してみたいと思う。

- (1) 他に、「国際マーケティング」(international marketing)、「多国籍マーケティング」ないしは「マルチナショナル・マーケティング」(multinational marketing)などという用語がひんばんに用いられているが、本稿では「世界マーケティング」という用語に統一して用いることにする。

- (2) 拙稿、「世界マーケティング戦略の基本原理解について」、成城大学大学院経済学研究所創設五周年記念論文集、昭和四十七年三月、参照。

- (3) Warren Keegan, "Multinational Marketing: The Headquarters Role", *Columbia Journal of World Business*, Vol. VI, No. 1, Jan./Feb., 1971, pp. 89~90.

- (4) 本稿において利用した資料は、アメリカに本社を有する九つの海外進出企業の西ヨーロッパ諸国におけるマーケティング活動について、一九六六年十月から一九六七年六月までの間に調査した結果である。

これらの九つの企業は、平均約三つ(合計二十六)の西ヨーロッパ子会社を有しており、それらは、フランス、イギリス、西ドイツ、イタリー、スイス、スウェーデンの各国に位置している。子会社のうち二社を除いてすべてが、

百パーセントアメリカ資本の会社である。

マーケティング活動を調べるにあたっては、合計八十六のマーケティング・プログラムが検討された。

R. J. Aylmer, "Who Makes Marketing Decisions in Multinational Firm?", *Journal of Marketing*, Vol. 34, Oct., 1970.

二 分権管理から集権管理へ

——経営組織上のグローバル化——

近年、海外進出企業がグローバルな経営視野を導入し始め、マーケティングにおいてもグローバルな戦略を展開する必要に迫られてきた経緯については、既に別の機会（拙稿、「世界マーケティング論の生成」、成城大学経済学部創立二十周年記念論文集、昭和四十五年十一月、とくに、三、「経営視野のグローバル化」をもたらず環境的条件、および、四、豊かな市場を基盤とした新製品の開発とその世界市場への浸透、参照）に検討したのでここでは省略するが、経営視野のグローバル化を促す背景の諸条件のもとで、海外進出企業は、「国際企業」(international company)、「多国籍企業」(multinational company)ないしは、「世界企業」(world enterprise)⁵⁾などという新しい名称をもって呼ばれるようになってきている。

それでは、海外進出企業は、グローバルな経営視野を導入し、「世界企業」化を推進することによって、どのような経営組織上の変化をとげてきているのであろうか。ここで、アメリカの主な海外進出企業の事例に基づいて、経営組織上の変化の実態をみてみよう。

世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

海外進出企業の経営組織上の変化は、その企業をとりまく環境、その企業自体の歴史的経緯、業種、製造品目の種類数、経営者の質と量、などによって影響を受けるため、必ずしも同じ形をとっていない。それらを整理すると、だいたい次のような三つの基本的なパターンがみられる。

「国際事業部制組織」(international division structure)

「地域別組織」(geographical structure)

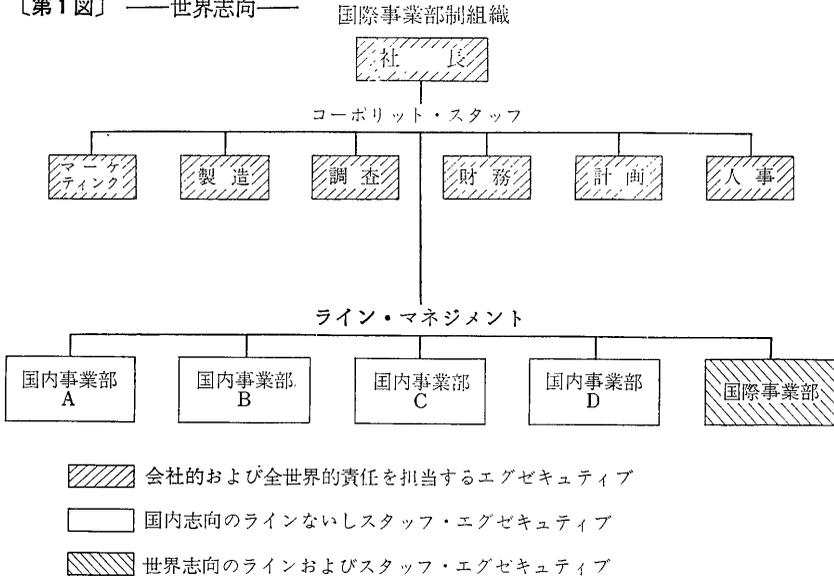
「製品別組織」(product structure)

最初の「国際事業部制組織」の基本的な組織構造は「第一図」の通りであるが、「第二図」に示されている「国内志向組織」と比較すると明らかな通り、この組織形態は、従来の伝統的な経営組織にあまり修正を加えないで「グローバルな経営視野」を導入しようとする際に採用されるものである。

「国際事業部制組織」においては、海外におけるいっさいの事業活動の窓口として「国際事業部」(international division)が設けられるが、それが真にグローバルに機能するためには、社長をはじめ各スタッフ・エグゼクティブ(staff executive)が主要な意思決定を行なうに際して、真にグローバルな経営視野に立つとともに、その職務の遂行を通じて国内事業活動と海外事業活動との有機的統合をはかることを強く要請される。

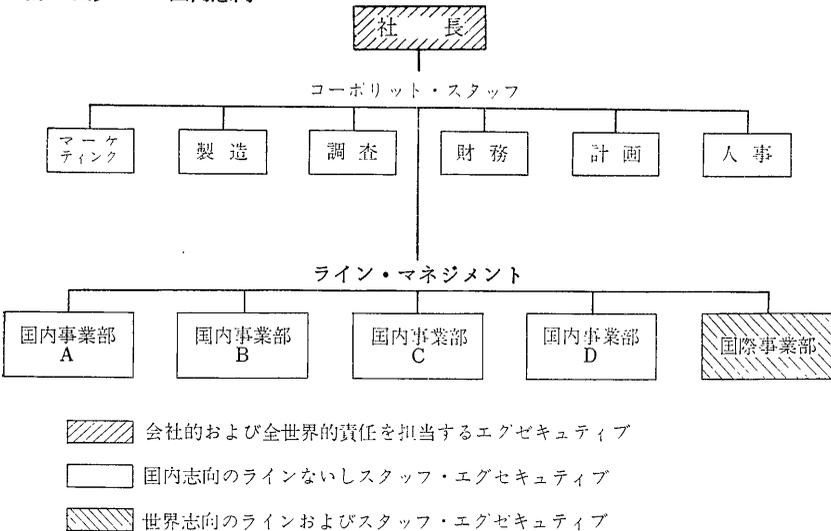
なんとなれば、この組織形態は、「国際事業部」が他の従来の組織部分と円滑な有機的つながりをもたず設けられるだけであれば、結果として、国内事業と海外事業とを明確に区別した「国内対海外的視野」(domestic

〔第1図〕 ——世界志向——



世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

〔第2図〕 ——国内志向——



世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

versus foreign business perspective) が経営組織的に確立されたに過ぎず、真の世界企業の経営組織とは言い難いからである。

このような特質を有する「国際事業部制組織」は、従来の組織を急激に変革すると不測の混乱や摩擦をひき起す危険がある場合に、拙速を避けるための過渡期的組織として採用されることが多い。

—Alpha社の事例—

Alpha社は、海外二十カ国に工場を有し、その他の十八カ国においてもみずからの手で販売業務を営む、海外従業員数十万人を越えるアメリカの大手自動車メーカーである。

同社は、かなり早くから海外に子会社を設けて海外事業活動を行ってきたが、当初の海外事業は、同社創業者の個人的投資事業として営まれていたため、アメリカの国内事業とこれらの海外事業との間には組織上のつながりがなかった。

海外事業と国内事業との組織上のつながりは、第二次大戦後間もない一九四八年頃から強化されており、「国際事業部」を窓口として、海外事業に対するアメリカ本社のコントロールが実施され、経営組織上のグローバル化が進められてきている。

—Beta社の事例—

Beta社は、コンピュータを中心とした事務機械メーカーであり、Alpha社と同様にかなり早くから海外

事業活動を行なっていたが、それらの海外事業の多くは、海外事業を専門に管理する、組織的に完全に独立した別会社によって管理されていた。早くから設けられていた「国際事業部」は、主としてアメリカから海外諸国への輸出のみを管理するに過ぎなかつたのである。

ところが、近年海外需要が増加して海外諸国での生産が可能な製品がふえるに伴ない、「国際事業部」を窓口として、アメリカ本国の親会社のみならずから海外事業活動の管理に乗り出した。

次に、「地域別組織」に目を向けると、この組織は、従来の経営組織においてもっとも重点が置かれていた国内市場を、世界の他の国々の市場と同等に取り扱い、比較的類似しているとみなされる一定地域内の国々をまとめて、各地域ごとに管理体制をしくことによって、本国本社におけるグローバルな管理を可能にしようとするものである。

この組織形態は、原則的には、医薬品、農機具、清涼飲料など、同一の用途市場向けの製品ラインを有する企業に適している。基本的な組織構造は、「第三図」に示されている通りである。

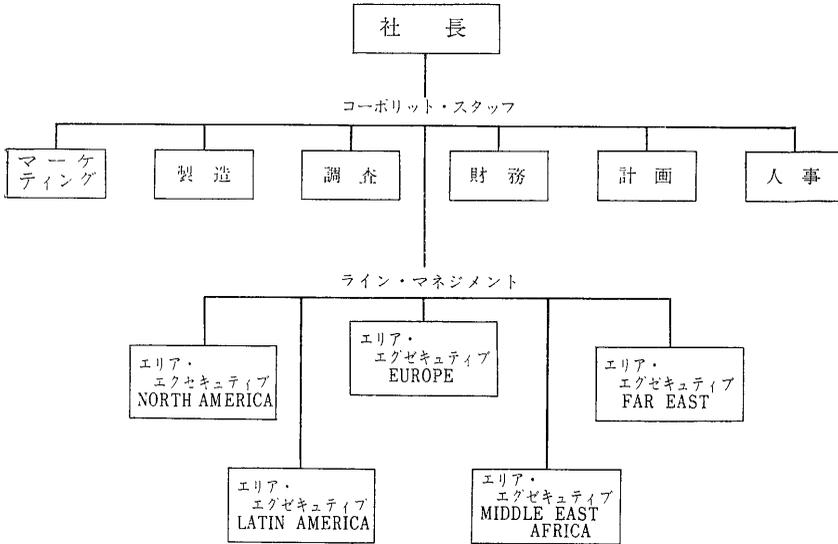
——Gamma社の事例——

Gamma社は、アメリカの大手農機具メーカーであり、海外進出に際して当初から「地域別組織」を採用してきた。同社は、地域区分の単位として「大地域分類」を採用せず、各国ごとに管理体制をしき、必要の少ない零細市場に対しては、別に「輸出事業部」を設けて一括して対処している。

世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

〔第3図〕

地域別組織



世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

—Delta社の事例—

Gamma社の事例にみる如く、「地域別組織」は同一の用途市場向けの製品ラインを有する企業に適しているわけであるが、異なった用途市場向けの様々な製品ラインを有する企業においても、この組織形態が採用されている事例がある。Delta社の場合もそれに該当する。

Delta社は、数多くのエレクトロニクス製品を製造するメーカーであるが、世界を四つの大地域(North America, Latin America, Europe/Middle East/Africa, Far East/Pacific)に分けて各地域ごとに一人ずつ合計四人の「エリア・マネジャー」(area manager)を置いて管理にあたらせ、約三十カ国に設けられている海外子会社をコントロールしている。

同社は海外事業活動の歴史が古く、一九五九年頃迄は海外子会社の自治的な事業活動を大幅に認めていたが、同年以来「地域別組織」によるグローバルな管理が実施され、海外事業活動に対するアメリカ本社のコントロー

ルが強化された。

同社が複数の用途市場向けの多様な製品ラインを有しながら、あえて「地域別組織」を採用した理由としては、海外における同社の主な販売先が現地の政府や電話会社であり、販売先ごとの特殊な要求や規格に適した製品を供給する必要があったという事情があげられよう。

——大手石油会社の事例——

「地域別組織」を採用しているもう一つの事例として大手石油会社の組織があげられる。石油会社の場合、石油採掘権問題、石油精製計画、および、タンカー配船管理など、主要な意思決定が地域ごとの特殊な事情に基づいて行なわれねばならないため、ほとんどの企業がこの組織形態を採用している。

三番目にあげられている「製品別組織」は、事例的には先にあげた二つの組織形態よりも新しいものであり、多様な用途市場向けの幅広い製品ラインを有する企業によって採用されるようになってきている。

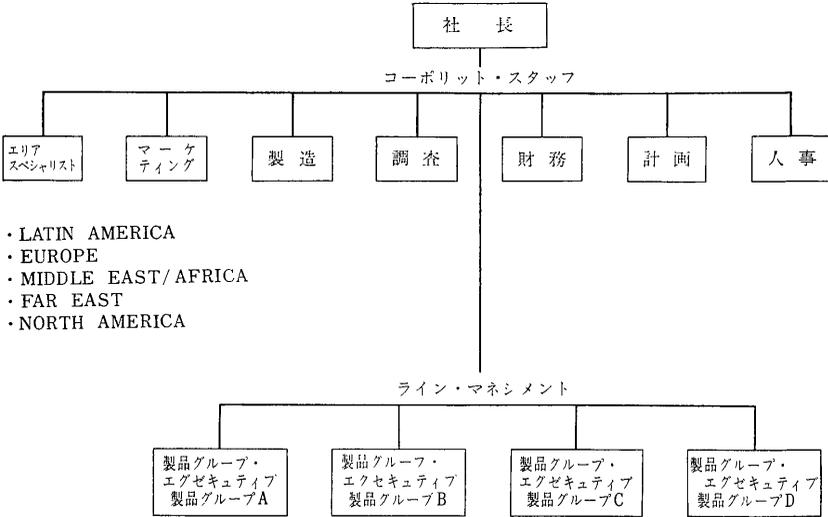
また、この組織が文字通り製品別に縦割り組織化してしまうと、地域ごとの統括が出来なくなるため、たいいていの場合、組織のスタッフ・レベルになんらかの形の「エリア・スペシャリスト」(area specialist) が加えられている。

「製品別組織」の基本的な構造を図示すると、「第四図」の通りである。

〔第4図〕

製品別組織

世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点



- ・LATIN AMERICA
- ・EUROPE
- ・MIDDLE EAST/AFRICA
- ・FAR EAST
- ・NORTH AMERICA

—Epsilon 社の事例—

Epsilon 社は、合成繊維、合成樹脂、有機中間製品 (organic intermediates) など、多様で技術的に複雑な製品を生産する高分子化学メーカーであり、近年、急増する海外需要に対処するためのグローバルな管理組織として「製品別組織」を採用した。

同社の場合、多様な製品ラインを多くの異なった用途市場に供給しているうえ、同社の製品の性格上、主な需要先が西半球の先進諸国に集中しているという事情もあって、海外進出の当初から「製品別組織」を採用しようとした。

しかし、高分子化学という事業分野は、第二次大戦後の技術革新の波を通じて急伸長を遂げてきた新しい領域であるため、企業内の人材（とりわけ海外事業に通じた人材）が乏しかったこと、本国の国内事業における急膨張が各エグゼクティブに対して既にかかなりの負担を強いていたことなどから、はじめのうちはなかなか組織がたたまらず、組織の再編成を完了したのはようやく一九六

三年に至ってからであった。

その後も、過渡期的措置として「輸出事業部」を併設し、主として、現地生産の行なわれていない零細海外市場向けの輸出活動を統轄しているが、各製品事業部が充実するに伴って、それらの輸出活動についても、順次、当該製品事業部に移管されていっている。

また、スタッフ・レベルに「エリア・マネジャー」(area manager)が置かれており、各地域ごとに同社製品の統合的な調整を行なうとともに、それら各地域に関する経済的、政治的、社会的情報を提供する任に当たっている。

——「製品別組織」を採用している特殊例——

石油会社のなかには、みずから石油化学(いわゆる高分子化学)事業に進出している事例がしばしばみられるが、そのような企業がグローバルな経営組織に移行する場合、石油事業の部門については「地域別組織」を採用し、新たに進出した石油化学事業の部門については「製品別組織」を採用する、といった複合的な組織形態をとることが多い。

(5) 「国際企業」、「多国籍企業」、「世界企業」という用語は、現在、一部の例外を除いてほとんど同義語として用いられている。本稿では、「世界企業」という用語に統一して用いることにする。

(6) 上記にあげた事例は、サンプ・Gilbert H. Cleo and Wilbur M. Sachtjen, "Organizing a Worldwide Business", *Harvard Business Review*, Vol. 42, No. 6, Nov./Dec. 1964 に掲載されている。企業名は仮名であり、世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

るが、他の点はすべて事実在即している。

三 海外子会社のオートノミー

先に示した幾つかの事例にもあらわれている通り、近年、海外進出企業の多くは経営組織上のグローバル化を推進し、海外事業の集権管理を実施に移そうとしている。

従来、海外進出企業のマーケティング諸活動は、本来的にローカルなものであるとして現地子会社のオートノミー (autonomy) に委ねられることが多かったといえるが、それでは、グローバルな視点に立った意思決定を志向する最近の動きのなかで、海外進出企業のマーケティングに関する意思決定は、現在どのように行なわれているであろうか。

〔第一表〕は、アメリカに本社を有する九つの海外進出企業の西ヨーロッパ子会社 (合計二十六社) について、現地のマーケティング諸活動に関するオートノミーの程度を調べたものである。

これらの企業には、自動車メーカーを除いて西ヨーロッパに子会社を有するほとんどすべての耐久消費財メーカーが網羅されており、各子会社^⑧が実施した八十六のマーケティング・プログラムについて調査が行なわれている。

〔第一表〕の上欄に示されている通り、マーケティング・プログラムは、それぞれ「製品デザイン」 (Product design)、『広告アプローチ』 (advertising approach)、『小売価格』 (retail price)、『および』、「人口一〇〇〇人当りの販路数」 (distribution outlets/1000 population) という四つの異なったマーケティング活動^⑨に関する意思決定を合

〔第1表〕 ローカル・マーケティング意思決定の種類別にみた
オートノミイの程度

オートノミイの程度	ローカル・マーケティングの意思決定			
	製品 デザイン	広告アプ ローチ	小売価格	人口1,000人当 りの販路数
現地のオートノミイに委 ねられている	30%(26)	86%(72)	74%(62)	61%(53)
現地と企業上層部とが権 限を分ちもっている	15%(13)	8% (7)	20%(17)	38%(33)
主として企業上層部の権 限によって指示される	55%(47)	6% (5)	6% (5)	1% (1)
調査されたマーケティング ・プログラムの数	100%(86)	100%(84)※	100%(84)※	100%(86)

※二つのケースについて情報が得られていない。

んでおり、それらの各活動ごとに、子会社のオートノミイの程度(すなわち、言い換えれば企業上層部による集権管理の程度)が調査されている。

ここに示されている四つのマーケティング活動を、表現の簡略化のために、それぞれ「製品政策」(Product policy)、「広告政策」(advertising policy)、「価格政策」(price policy)、「販売経路政策」(marketing channel policy)と表現することにし、以下、順次これらの意思決定に関する実態をみてみよう。

まず、意思決定が「現地のオートノミイに委ねられている」ケースについてみると、「広告政策」八十六パーセント、「価格政策」七十四パーセント、「販売経路政策」六十一パーセント、「製品政策」三十パーセント、という順序であり、「広告政策」がもっともオートノミイの程度が高いのに対して、「製品政策」がもっとも低いという結果になっている。

また、企業上層部が現地のマーケティング意思決定に介入しているケースについてみると、「主として企業上層部の権限によって指示される」のは、「製品政策」の五十五パーセントは例外とすれば、

世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

その他のマーケティング政策については稀であり、「現地と企業上層部とが権限を分ちもっている」といういわば「共同意思決定」のケースが、「販売経路政策」三十八パーセント、「価格政策」二十パーセント、など、かなりの割合を占めている。

以上のような「第一表」の結果を総合してみると、現状では、マーケティング諸活動の意思決定のなかで比較的集権管理が進んでいるのは「製品政策」だけであり、他の活動の意思決定に関しては海外子会社のオートノミイがまだかなり認められていると言えそうである。

ところで、海外子会社におけるマーケティング諸活動についてのオートノミイの程度は、「第一表」で明らかとなり、活動の種類によってかなりの相違がみられるわけであるが、調査対象となった企業ごとにもかなりの違いがあるようである。

このような企業間の相違は、世界市場におけるマーケティング諸活動の集権管理を容易にしたり、困難にしたり、さまざまな影響を与える要因が存在し、それらが、個々の企業に異なった影響をもたらしているということを示すものと言っているだろう。

そのような要因としてはさまざまなものが考えられるが、ここでは、もともと基本的な二つの要因について検討してみよう。

- (1) たとえば、フィリップ・モリス社 (Philip Morris, Inc.) の社長ワイスマン (George Weissman) や、ブライアー (Millard H. Pryor, Jr.) の考え方は代表的なものである。すなわち、ワイスマンは、「世界中にローカル・マーケティングが存在するのみである。」と主張し、また、ブライアーは、「マーケティングは本社首脳部のレベルで計画し

得る機能ではない。……多くの国際企業の経験では、マーケティング諸活動の長期計画はローカル・マネジャーに委ねることが望ましいと多くのことが確認されてくるようだ。」と述べている。

George Weissman, "International Expansion", in *Plotting Marketing Strategy: A New Orientation*, 1967 edited by Lee Adler, p. 229

Millard H. Pryor, Jr., "Planning a Worldwide Business", *Harvard Business Review*, Vol. 43, No. 1, Jan./Feb. 1965, p. 137

(8) これらの四つのマーケティング活動は、言うまでもなく、マッカーシー (E. Jerome McCarthy) の 4 P に該当するものである。

(9) 調査は、アメリカ本社ならびに西ヨーロッパ子会社のエグゼクティブに対する面接調査を中心として行なわれ、各企業の書類やファイルの検討によって補足されている。

四 集権管理の推進に関連する二つの要因

マーケティング諸活動について、本国本社が集権管理を推進してゆくうえで密接な関連をもつと考えられるものも基本的な要因として、次の二つの要因があげられよう。

① 当該企業における海外事業活動の重要度

② 各海外子会社の当該企業における相対的重要度

世界マーケティング戦略における集権管理の实情と問題点

〔第2表〕 現地意思決定への企業上層部の介入の程度

ローカル・マーケティング の諸活動	当該企業の総売上高に占める海外事業活動の 総売上高パーセンテージによるグループ分け		
	第1グループ 15%以下	第2グループ 15~25%	第3グループ 25%以上
製品デザイン	44% (8)	73%(16)	78%(36)
広告アプローチ※	0% (0)	22% (5)	17% (8)
小売価格※	0% (0)	40% (9)	43%(20)
人口1,000人当りの販路数	0% (0)	4% (1)	70%(32)
調査されたマーケティング ・プログラム	100%(18)	100%(22)	100%(46)
企業数	3	3	3

〔註〕 ※二つのケースについて情報がえられていない。

世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

はじめにあげられている「当該事業における海外事業活動の重要度」とは、より、具体的に言えば、当該企業の売上高に占める海外事業活動全体の売上高の比率である。

多少とも海外事業活動を行なっている企業の経営者は、海外事業が国内事業に比べてかなり大きい規模に拡大してきた場合、当然のことながら企業業績に寄与する重要な柱として海外事業に対して直接的な関心を抱くことになろう。このような関心は、企業がグローバルな経営視野を導入するきっかけとなり、本国本社における集権管理を推進する背景的な要因となることが考えられる。

〔第2表〕は、このような仮説を検証しようとするものであり、各企業を、その企業全体の売上高に占める海外事業活動の総売上高のパーセンテージによって、「第1グループ」（十五パーセント以下）、「第2グループ」（十五～二十五パーセント）、「第3グループ」（二十五パーセント以上）という三つのグループに分けて、それぞれのグループごとにローカル・マーケティング活動の意思決定に対する企業上層部の介入の程度を示している。この表では、簡略化のために、「現地と企業上層部とが権限を分ちもっている」ケースと、「主として企業上層部の

権限によって指示される」ケースとを一つにまとめ、**「現地意思決定へ企業上層部が介入する」**ケースとして集計されている。

この「第二表」によって明らかな如く、各企業において海外事業の売上高比率が大きくなればなるほど、現地のマーケティング活動への企業上層部の介入頻度が増加することがわかる。すなわち、海外事業の売上高比率が十五パーセント以下の「第1グループ」においては、わずかに「製品政策」についてのみ四十四パーセントの介入をみているだけであるが、海外事業比率が十五〜二十五パーセントの「第2グループ」になると、すべてのマーケティング意思決定について多少とも上層部からの介入を受けるようになり、とりわけ「製品政策」については上層部の介入頻度が一躍七十三パーセントになっている。

そしてさらに、海外事業の割合が二十五パーセント以上の「第3グループ」についてみると、「広告政策」が十七パーセントと若干低下しているのは例外として、ほとんどすべてのマーケティング活動の意思決定について大幅に上層部からの介入を受けるようになっており、とりわけ「販売経路政策」については、「第2グループ」における四パーセントから「第3グループ」における七〇パーセントへと急激な伸びを示している。

以上の如く、海外進出企業が、その海外事業活動についてそれぞれ海外子会社の自治に委ね分権管理を行なうか、あるいは、グローバルな経営視野に立って集権管理を実施してゆくか、については、「当該企業における海外事業活動の重要度」という要因が密接な関連をもっているということが明らかになった。

このような事実をふまえて考えると、現状におけるアメリカの海外進出企業の西ヨーロッパ子会社に対する集権管理は全体としてみた場合あまり進展していない、という「第一表」の結果に対して、海外事業比率が大

世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

〔第3表〕 海外子会社の規模別にみた企業上層部の意思決定介入頻度とその介入方法

世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

ローカル・マーケティング諸活動	総売上高に占める海外子会社の売上高割合					
	1.5%未満			1.5%以上		
	上層部 からの 指令	上層部 からの 指令	合計	上層部 からの 指令	上層部 からの 指令	合計
製品デザイン	2 (4.8)	28(66.7)	30(71.4)	11(26.2)	19(45.2)	30(71.4)
広告アプローチ	7(16.7)	6(14.3)	13(31.0)	3 (7.1)	0 (0.0)	3 (7.1)
小売価格	6(14.3)	6(14.3)	12(28.6)	16(38.1)	0 (0.0)	16(38.1)
人口1,000人当りの 販路数	9(21.4)	0 (0.0)	9(21.4)	22(52.4)	1 (2.4)	23(54.8)
調査されたマーケティング・プログラム数	42			42		
海外子会社の数	11			15		

きい企業においては集権管理がかなり進んでいるというコメントを加えることが出来よう。

それでは次に、集権管理の推進に関連性をもつもう一つの要因についてみてみよう。「各海外子会社の当該企業における相対的重要度」というのは、具体的には、当該企業の総売上高に占める各子会社の売上高比率で捉えられる。

海外事業活動が活発化するに伴って海外子会社の数も増加してゆくが、企業内におけるそれらの子会社の地位は一概ではない。⁽³³⁾このように、規模の大きい子会社もあれば小さい子会社もあるということは、⁽³⁴⁾企業が海外子会社の管理を各子会社の自治に委ねている間は問題にならないが、ひとたび集権管理を推進し始めると問題を提起することになる。

〔第三表〕は、企業内における子会社の地位の違いによって生ずる問題を考察しようとするものであり、売上高が企業全体の総売上高の一・五パーセントを越える子会社(十五社)と一・五パーセント未満の子会社(十一社の二つのグループ)について、それぞれのマーケティング意思決定に対する企

業上層部の介入頻度とその介入方法を明らかにしている。

企業上層部の介入頻度を合計でみてみると、「広告政策」については「一・五パーセント未満」のグループの方が介入を受ける頻度が多く、「販売経路政策」については「一・五パーセント以上」のグループの方が少し多いが、これらの二つのグループを全体として比べた場合、だいたい同じ程度の介入を受けていると言えそうである。

しかし、その介入方法については二つのグループの間かなり明白な相違がみられる。すなわち、一部の例外はあるが、全体として比較すると、「一・五パーセント未満」のグループは、「上層部からの指令」という形で一方的介入を受けるケースがかなり多いのに対して、「一・五パーセント以上」のグループは、「上層部と子会社との共同意思決定」という形で介入を受けるケースがほとんどであると言える。

かくして、「各海外子会社の当該企業における相対的重要度」という要因は、海外事業活動が活発化し、企業が集中管理を推進してゆこうとする際に、その集中管理の方法に極めて重要な影響を与えていることが明らかになった。

(10) 企業が「グローバルな経営視野」を導入するもじとも基本的な背景は、バーノン (Raymond Vernon) やウェルズ (Louis T. Wells, Jr.) の所説において示される「豊かな市場を基盤とした新製品の開発とその新製品の世界市場への浸透」という過程によって説明をれよう。

Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly*

Journal of Economics, Vol. LXXX, May, 1966

世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

Louis T. Wells, Jr., "A Product Life Cycle for International Trade?", *Journal of Marketing*, July, 1968

なお、詳細は、拙稿、「世界マーケティング論の生成」前掲記念論文集、三二〇～三二三頁参照

- (1) これらの売上高の数値は、一九六六年度の値によって計算されている。
- (2) 子会社の企業内における地位は色々な側面から考えることが出来るが、ここでは、企業全体の総売上高に占める子会社の売上高比率によって把握することにする。
- (3) 海外事業活動の活発化が海外子会社の規模較差を大きくするということについては、バーノンらの所説によってある程度推察することが出来る。
Raymond Vernon, *op. cit.*,
- (4) このハーバード大学の調査プロジェクトにおいて調査の対象となった企業のなかにも、海外事業活動が極めて活発で、多様な子会社を有する事例がみられる。
たとえば、家庭電気器具メーカーであるA社は、海外事業活動が企業全体の総売上高の半分以上を占めるに至っており、海外事業の重要性に鑑み、強力な集権管理を推進しようとしているが、その海外子会社のなかには、七つの工場を有して海外売上高の三分の一に当たる一億一千五百万ドルの年間売上高をあげているイギリス子会社もあれば、工場は全くもたず主として流通機能のみを遂行している年間売上高一千三百万ドルのドイツ子会社もあり、アメリカ本社首脳部では海外子会社における意思決定への介入方法を多様化し、集権管理の実をあげようとしている。
- (5) 企業上層部のローカル・マーケティング意思決定への介入の方法としては、決定された事項を伝達する方法や上層部からエグゼクティブを現地に派遣して意思決定させる方法など、いろいろ考えられるが、このハーバード大学の調査プロジェクトの結果ではそのような綿密な区分はなされていない。

五 若干の結論

海外進出企業は、近年、「世界企業」という新しい名称をもって呼ばれるようになってきているが、その背景として、「グローバルな経営視野」の導入を基盤とする海外事業活動の分権管理から集権管理への移行という一般的、漸進的傾向を指摘することが出来る。

われわれは、このような傾向を、幾つかの具体的な事例に基づいて、経営組織上の変革という側面において捉えるとともに、それらのグローバル化した経営組織を大別して、基本的な三つのパターンに分類することが出来た。

一方、ハーバード大学の調査プロジェクトの結果によると、「第一表」の通り、経営組織上のグローバル化にもかかわらず、海外のローカル・マーケティングに対する集権管理は、全体としてみた場合、まだあまり進展していないと言えそうである。

そこで、同調査プロジェクトの結果に基づいて、「当該企業における海外事業活動の重要度」と、「各海外子会社の当該企業における相対的重要度」という二つの要因について、ローカル・マーケティングに対する集権管理へのそれぞれの影響を調べてみると、「第二表」と「第三表」の通りであった。

すなわち、「第二表」に基づいてみると、「当該企業における海外事業活動の重要度」が大きくなるにつれて、企業上層部の海外事業活動に対する関心が強くなり、グローバルな視野に立った集権管理を推進する傾向が強くなる。したがって、全体としてみた場合あまり集権管理が進展していないという「第一表」の結果に対し

世界マーケティング戦略における集権管理の実情と問題点

て、海外事業比率が大きい企業においては、集権管理がかなり進んでいるということを付言していいだろう。

また、「第三表」に基づいて「各海外子会社の当該企業における相対的重要度」をみてみると企業上層部から介入を受ける場合、規模の小さい子会社のマーケティング活動については、上層部からの一方的指令という形で意思決定が行なわれるのに対して、規模の大きい子会社のマーケティング活動については、企業上層部と海外子会社とが共同で意思決定を行なうことが多いということが言えよう。

以上の如く、企業の海外事業比率が増大するに伴って、集権管理が推進され、各国市場間の「相違性」と「類似性」に対してそれぞれ戦略の多様化と戦略の標準化によって対処してゆくという「世界マーケティング戦略」の基本原理を適用する条件が整うことになるが、他方、海外子会社の相対的規模が各ローカル・マーケティングの意思決定への企業上層部からの介入方法に影響を及ぼし、真にグローバルな視野に立ったマーケティング戦略の展開を阻害する可能性があるということにも留意しなければならない。